

Conversations sur une usine en crise: les coulisses du film *Société anonyme*

Depuis les coulisses du montage d'un film documentaire, je propose ici le récit de quelques-uns des moments d'une collaboration pour moi inédite. Alors que le montage se prépare, je suis contactée par Cornelia Hummel, la productrice, qui me propose de devenir une interlocutrice de Laurent Graenicher, le réalisateur. Confronté à une masse importante de données sur une usine en crise, il souhaite partager son expérience pour mettre de l'ordre dans ses idées. Notre pacte conversationnel consiste à revenir sur le tournage, à expliciter ensemble ce qui lui semble problématique voire inquiétant dans ces crises sociales et économiques qui se succèdent. Parallèlement, sur la base de son matériel, j'essaie de mieux connaître l'affaire. Je lis les coupures de presse, je visionne les entretiens, je me familiarise avec les personnages. Plus on avance, plus je me sens impliquée. Je deviens progressivement une collaboratrice assurant une présence régulière dans la salle de montage. Avec Damian Plandolit, le monteur, nous finissons par former une triade bavarde. La construction du film est la raison d'être de nos longues discussions, de nos va-et-vient entre ce qu'il faut raconter et comment le raconter. Nos apports respectifs d'entremêlent : les considérations techniques, les analyses sociologiques, les expériences de vie, les réactions aux faits et aux témoignages, les sensibilités idéologiques. Et c'est une usine jurassienne qui nous a réunis autour de questionnements communs et d'apprentissages réciproques.

Mais avant d'aller plus loin et pour comprendre le matériau sur lequel nous avons travaillé, voici sous la forme d'un flash-back comment ce film est né.

En 2000, Laurent Graenicher, un réalisateur genevois, est contacté par des cadres d'une usine jurassienne pour parler d'un film. L'intention est didactique : montrer l'innovation industrielle en cours pour l'offrir en exemple à d'autres entreprises. Il se rend alors pour la première fois à Moutier afin de rencontrer les commanditaires du projet.

Tornos, l'usine en question, est l'un des leaders mondiaux sur le marché de la machine outil et connaît à ce moment-là une croissance rapide¹. Cette phase d'expansion est largement due au nouveau directeur qui tente par une série de réformes de sortir l'usine du marasme dans lequel elle se trouve au début des années 1990. Face à une usine obsolète en raison de retards technologiques et de manque d'argent, il introduit une série de changements tant au niveau de la production que de l'organisation du travail. La conquête de nouveaux marchés par le lancement d'un produit inédit est son objectif primordial. Il cherche à comprendre quelles possibilités peuvent être envisagées sur le marché des décolleteuses. C'est alors qu'il s'intéresse au projet d'une machine informatisée – la Deco 2000 – resté dans les tiroirs par manque de financement. Ainsi, grâce à la technologie informatique, Tornos parvient à s'imposer sur le marché.

Les commandes de la Deco 2000 augmentent de manière conséquente. Grâce à ce succès commercial, le chiffre d'affaires croît de 23% en 3 ans. Les rentrées d'argent permettent de rénover les bâtiments. Et au cours de cette période faste, la direction engage massivement du personnel : sur le site de Moutier, l'usine emploie 1080 personnes contre 620 auparavant.

L'époque se place sous le signe de l'euphorie mais l'usine est victime de son propre succès : elle ne parvient pas à répondre rapidement aux demandes. Les délais de livraison demandés par les clients sont de plus en plus courts (de 6 à 9 mois). Face à ces difficultés, Tornos fait appel à RTF – *Relais Technologique Fribourg* – une association spécialisée dans le soutien aux entreprises soucieuses de leur niveau de compétitivité. Une équipe externe d'une vingtaine de managers et d'ingénieurs a alors pour mission de trouver les solutions mentionnées dans le programme *Arpège* : Amélioration et Refonte de la Production par l'Exploitation des Gisements d'Efficiences. En langage plus clair, ce programme vise à doubler la production sans accroître la surface des locaux et sans

1. L'usine a été fondée en 1872 dans un contexte où la production horlogère suisse connaît une forte expansion. Le passage de la production artisanale à la production industrielle implique un équipement technique plus sophistiqué. L'invention du tour automatique à décolleter, qui fera la réputation de Tornos, s'inscrit dans ce contexte d'une industrialisation naissante. Actuellement Tornos possède 6 filiales de vente et de services aux États-Unis, en France, en Allemagne,

en Italie, en Espagne, en Grande-Bretagne et est représentée par un réseau d'agences dans quelques 80 pays.

engager des travailleurs supplémentaires. La solution étant dans l'exploitation maximale des machines, dans la réduction des temps morts et dans la robotique. Ce qui revient à fabriquer à des rythmes plus soutenus et à promouvoir «la souplesse» des horaires au sein des équipes. Le programme *Arpège* débute en 2000 et il est censé durer 2 ans.

C'est pour rendre compte de ce programme à travers un film promotionnel que l'un des consultants prend contact avec le réalisateur. Au fil de la discussion avec le directeur de la production de l'époque, l'idée émerge de filmer la restructuration de l'usine à travers l'activité d'un îlot de production.

La demande d'autorisation pour faire le film monte à la direction. Celle-ci se montre réticente. Ce n'est pas le bon moment de faire un historique de l'usine alors qu'une entrée en bourse se prépare. Rien ne doit compromettre l'image de prospérité qui est censée séduire les investisseurs. Et l'historique montrerait forcément des images d'archives d'une usine moins attrayante aux yeux de ces investisseurs.

L'entrée en bourse, qui a lieu en mars 2001, fait partie des volontés des principaux actionnaires. Alors même que la campagne publicitaire met l'accent sur «l'investissement dans la croissance future», l'entrée en bourse sert en réalité à payer des dettes auprès des banques. Le lendemain de l'entrée en bourse l'action commence à chuter. Certains qualifient cette entrée de «catastrophique» car elle se déroule à un moment où les marchés financiers sont instables.

Entre-temps, le projet du film s'enlise. Les contacts entre le consultant et le réalisateur se poursuivent au cours de l'été 2001: le premier informe le second des problèmes que traverse l'entreprise, les licenciements qui s'annoncent. Les attentats du 11 septembre 2001 créent une incertitude dans les marchés financiers et font chuter les commandes. L'entreprise décide alors d'un plan de restructuration qui conduit à la suppression de 200 emplois dont 180 à Moutier. Les licenciements concernent également la plupart des cadres et des ingénieurs du programme *Arpège*. Le directeur de production de l'époque – qui était censé être le principal interlocuteur du réalisateur pour le projet du film – est licencié.

Ainsi, le film-commande ne verra jamais le jour. La présence du réalisateur dans les parages de l'usine n'a plus de raison d'être. Il n'y a plus d'innovation industrielle prometteuse à filmer.

Pour preuve, en 2002, Tornos est au bord de la faillite. Depuis le début de l'entrée en bourse la valeur des actions a chuté de près de 90%. En juin 2002 les actionnaires votent un plan de recapitalisation et décident d'une deuxième vague de licenciements, sans entrer en matière sur un plan social. Quelques mois plus tard, à l'automne,

l'usine annonce de nouveaux licenciements. Et une fois de plus les négociations pour un plan social échouent. Au total, en l'espace de 13 mois, près de la moitié du personnel de Tornos a été licencié, c'est-à-dire environ 600 personnes.

Le tournage d'un autre film: la colère comme moteur

Le réalisateur évincé revient néanmoins aux abords de l'usine non plus pour répondre à une commande mais pour enquêter sur ce qui s'est passé. Au fond il s'est trouvé malgré lui à partager le sort de ceux qui se sont faits licencier. Il s'est reconnu, sans pouvoir partager tout à fait la brutalité de la situation, dans la condition de ceux à qui on fait savoir qu'ils sont *dispensables* du jour au lendemain. Pour lui débute alors un autre périple: informé de loin des vagues de licenciements, il décide de commencer un autre film. A l'automne 2002 il reprend la route vers Moutier. Il cherche à saisir comment cette crise affecte la population et il espère que les langues de l'indignation se délient pour donner une raison d'être à sa présence. Il estime qu'un «meurtre» a eu lieu et à la manière d'une investigation policière il se donne pour mission de débusquer les coupables.

C'est la rapidité avec laquelle l'usine passe du succès à la chute qui l'interpelle. Il soupçonne, comme d'autres dans la région, qu'une telle temporalité vertigineuse n'est pas étrangère à la logique financière. L'entrée en bourse voulue par les principaux actionnaires vise à faire du profit en peu de temps. Cette entrée implique que l'entreprise réponde à un certain nombre de critères tels qu'un chiffre d'affaires et un nombre d'effectifs importants². L'enjeu étant, dans une logique financière, de se présenter sur le marché sous la forme la plus attrayante qui soit pour attirer les investisseurs. Mais cette «forme attrayante» est éphémère et ne correspond pas aux capacités réelles de production et de vente sur le marché.

Le réalisateur est un «licencié» comme les autres mais, comme il tient à le préciser au cours de nos échanges, il ne fait pas partie d'une organisation; il travaille pour son compte et poursuit un film alors même qu'il a été congédié. Son histoire à lui est faite de la tentative de s'extirper des déconvenues du monde salarial. S'il a été «évacué de l'usine» il n'en fait pas partie comme les autres et c'est à ces autres qu'il cherche à donner une voix. Plus précisément, c'est au nom de ces autres qu'il

2. Lors des engagements massifs qui ont précédé l'entrée en bourse, la qualification n'était pas un critère important de recrutement. Au cours de ses entretiens, le réalisateur apprend qu'on embauche à l'époque des gens issus d'autres métiers et que l'on constate assez rapidement que l'usine présente un sur-effectif de personnel. De toute évidence la quantité de travail ne justifie pas ces engagements supplémentaires; en revanche l'entrée en bourse permet d'expliquer pourquoi l'usine cherchait à présenter une taille imposante.

demande des comptes aux responsables impliqués dans la crise que traverse l'usine.

Pendant plus de deux ans il mène son enquête en solitaire, il déambule à Moutier avec sa caméra, il mange seul au bistro et il fait du zapping dans une chambre d'hôtel. Il fait des listes de contacts et il multiplie les entretiens. Il est reçu par des cadres, des politiciens locaux, des ingénieurs, des ouvriers, des syndicalistes, des médecins. Il consulte les archives de la presse locale et visionne les reportages t.v. faits sur l'usine. Les données et les témoignages s'accumulent.

Alors même qu'il avance dans sa recherche, il s'interroge par moments sur le bien-fondé de sa présence à Moutier. Que fait-il dans ces lieux de la débâcle alors qu'il ne fait pas partie de ces générations d'ouvriers ? Pourquoi consent-il au sacrifice de temps, d'énergie et d'argent (il débute le tournage à ses propres frais) pour une histoire industrielle jurassienne qui lui est étrangère ?

En dépit de ses doutes – largement accentués par la solitude qui est la sienne – il reste attaché à son indignation première : les licenciements ont lieu et on les présente comme s'ils faisaient partie de « l'ordre naturel » des choses. Or, il tient à garder à l'idée que les desseins économiques n'ont rien de naturel et que l'air du temps est, hélas, contaminé par cette litanie néo-libérale. Le cas de l'usine Tornos s'inscrit dans une chronique quotidienne plus large faite de crises industrielles et d'aventures financières mal menées. Et à travers le film-commande avorté, l'occasion s'est offerte à lui de se pencher sur l'une de ces affaires devenues banales.

Paradoxalement sa rencontre avec les ouvriers licenciés de Moutier vient accentuer les doutes qu'il éprouve sur sa volonté de s'impliquer dans toute cette histoire. S'ils acceptent de lui parler longuement de la crise, ils ne souhaitent pas témoigner à visage découvert. Les personnages pour qui il veut en dernière instance faire un film ne lui facilitent pas la tâche. S'ils veulent rester dissimulés pourquoi alors mener un tel projet pour défendre leur cause ? Leur refus de la caméra signifie-t-il qu'il n'y a pas de quoi s'intéresser à eux, qu'il est vain de mobiliser autant d'énergie pour une cause perdue, de surcroît lorsqu'on vient d'ailleurs ? Le « à quoi bon » signifié par le rejet de l'image n'épargne pas le réalisateur qui frôle parfois le scepticisme.

Ce qui se présente au départ comme une entrave va devenir progressivement le moteur de son enquête. Dans son film, les ouvriers licenciés se feront remarquer justement par leur absence. Les laissés pour compte de la crise restent dans l'ombre au lieu de crier leur révolte ou de confier leur désarroi face à une caméra. Qu'ont-ils vécu qui permette de comprendre cette volonté de discrétion ?

Leur « discrétion » n'est guère surprenante... le réalisateur se rend compte au fil des témoignages à quel point

c'est difficile de vivre dans une petite ville industrielle lorsqu'on est expulsé du lieu de travail qui fait précisément la réputation locale. Le réalisateur apprend que l'huissier rend visite la nuit tombée aux endettés, histoire de les épargner de la honte. Ses interlocuteurs lui parlent des suicidés des crises passées. On lui parle de ces ouvriers licenciés devenus des patients du médecin psychiatre et qui auraient préféré être sur un fauteuil roulant plutôt que d'être atteints par une maladie nerveuse dont on peut toujours soupçonner l'authenticité.

Pendant plus de deux ans il n'a cessé d'accumuler des données. Noyé par autant d'informations et confronté à la complexité de l'affaire, il se trouve à la fin du tournage avec une question délicate : comment montrer la crise à travers un regard *sui generis* ?

Se raconter pour pouvoir raconter

C'est donc au moment où la phase du montage se prépare que la proposition m'est faite d'être une interlocutrice du réalisateur. L'idée étant, au fil de conversations, de parvenir à dégager un récit, à esquisser une structure cohérente censée guider le montage. Le pacte conversationnel est maïeutique. J'ai pour mission de le questionner, de parvenir à une explicitation de ce qui l'inquiète dans ces crises.

Nous enregistrons un entretien au cours duquel il accepte de se raconter. Il justifie sa motivation à faire des films par « l'état de disponibilité » qu'ils occasionnent : récolter des témoignages, s'intéresser à des réalités autres que la sienne, donner une voix à ceux qui restent le plus souvent anonymes dans les grandes secousses socio-économiques. A ses yeux, le risque de désaffiliation naît au départ du désintérêt mutuel, de l'indifférence généralisée à l'égard du destin quotidien du voisin. Faire des films constitue alors un alibi significatif pour aller à la rencontre des autres, sans partir de l'idée que ces rencontres se placent toujours sous le signe de l'affinité voire de la sympathie. Entendre ne signifie pas cautionner, tient-il à préciser. Mais les entretiens permettent d'accéder à une pluralité de positions et leur confrontation laisse la place à un bruissement collectif : les voix de la crise.

Ce fut le cas pour ce film, un film qui occupe une place particulière dans sa trajectoire. Pour la première fois il tourne seul et sans construire au préalable son objet. Son élan premier est dicté par la colère. « *Comment on nous traite, comment on nous parle* », s'écrie-t-il, lui qui peine à admettre que des travailleurs soient mis à la porte de manière si expéditive.

Le regard qu'il porte sur ces histoires de restructurations, de délocalisations, de dégraissages est ambivalent. Il refuse de se dire que le monde se divise en deux camps, les coupables et les victimes. Il aime à penser que la compromission est dans l'air et que dans la gestion quotidienne de nos existences il y a bel et bien une par-

tipication, même ignorante, aux mécanismes qui nous oppressent.

D'où son inconfort lors de la rencontre avec les travailleurs de l'usine. Empathique pour leur sort, il s'interroge sur leur manque de combativité et sur leur attachement farouche à une usine qui finit par les maltraiter. De ses déambulations à Moutier il retient une image mitigée de l'accueil que la communauté réserve aux exclus de l'usine ; il garde en mémoire les solitaires aux tables des bistrots marmonnant leurs plaintes. Le titre de son film – «Société anonyme» – vient de ces captations d'une ville aux prises avec la crise mais que l'on peine à saisir du premier coup d'œil.

Nos conversations se poursuivent et petit à petit nous sommes trois à discuter inlassablement de cette usine en crise. A travers son récit, le monteur et moi-même sommes de plus en plus impliqués. L'usine jurassienne n'est plus seulement une chronique quotidienne dans la presse, une problématique sociologique ou un matériel filmé qu'il s'agit de monter. Elle est le levier d'interrogations partagées sur le contexte qui est le nôtre.

Cloîtrés dans une salle de montage, nous visionnons au fil des semaines les entretiens, les reportages télé, les films d'archives, les images de la vie communautaire et des ouvriers au travail. Le vacarme du monde nous arrive à l'écran et il faut le découper, le trancher pour en extraire du sens. Nous visionnons en silence, nous réagissons aux paroles énoncées par les soupirs, les rires et les colères. Tout un monde que le réalisateur a côtoyé de près au cours du tournage nous parvient à l'écran. Pour le monteur et pour moi-même il s'agit d'étrangers qui deviennent progressivement des êtres familiers. A force de revoir les images nous connaissons par cœur leurs dires et leurs gestes. Nous prenons la mesure des sentiments d'échec et des colères refoulées. L'écoute des témoignages ne fait que confirmer le sentiment que nous éprouvons d'une communauté de voix confuses, d'une cacophonie générée par l'incertitude. Nous essayons de saisir à quel moment précis de leurs récits l'absurdité qui gouverne leur condition est évidente. La tentation est parfois là de ridiculiser les porte-paroles du capitalisme-financier, de faire une comédie, de renouer avec la satire.

La spectatrice ordinaire que je suis accède aux coulisses du montage, aux gestes patients et répétés du professionnel qui trie, qui coupe, qui cherche à trouver le rythme qui convient. Je comprends alors de l'intérieur la difficulté à mettre de l'ordre, à identifier les passages pertinents, à jongler entre l'exposé didactique et les sous-entendus. Mais je découvre aussi à quel point le montage donne l'illusion de maîtriser un monde écrasant. Au montage une phrase tirée du contexte permet de mettre à jour une forme de vérité. Nous avons la possibilité de juxtaposer des personnages qui dans le monde social sont tenus à distance, de les réunir pour dégager un chœur tragique. Par l'artifice du montage, nous pouvons créer une scène

conflictuelle où les gens s'interpellent. Il va sans dire que toutes ces possibilités de montrer le réel cru sont pour le sociologue une aubaine. L'écriture peut avoir cette vertu mais l'image et le son apportent un plus. Le geste chirurgical par lequel les voix sont dépecées, le montage par lequel nous pouvons laisser libre cours au regard subjectif, ouvre des perspectives inédites pour montrer le monde social.

Le sentiment de liberté qui consiste à affirmer un regard sans détours sur une réalité n'épargne pas pour autant les apprentis-chirurgiens. Si le montage est une opération délicate c'est parce qu'il faut bien être au clair sur les critères qui président aux coupes et aux assemblages. Quel regard dicte les tris, que voulons-nous dire en montrant la réalité de la sorte ? Or, la pudeur et le scrupule empêchent souvent d'user librement les outils du montage. «On ne peut quand même pas montrer les choses de la sorte»... le respect des personnes interviewées est souvent évoqué pour s'interdire l'exposé de la violence subtile. La prudence est de mise lorsqu'il s'agit de montrer «l'usine», cette usine qui compte autant par ceux qui en ont été exclus. Il n'est pas question de critiquer leur «maison» ou de tourner en dérision un attachement aux lieux de l'exploitation, car les premiers blessés sont eux. Ce n'est pas à nous – *les outsiders* – de donner des leçons, de dire la vérité de leur condition. La critique et l'amertume leur appartiennent, celles qui se manifestent au bistro, entre-soi.

Croire et faire croire

Au fil de nos conversations une figure revient souvent, une figure qui embarrasse le réalisateur : «l'ouvrier-actionnaire». Il découvre au fil de son enquête que lors de l'entrée en bourse certains ouvriers se rendent aux banques locales pour acheter des actions. Leurs économies sont donc canalisées vers le pari boursier. Les ouvriers se lancent dans l'aventure du capital-risque. Au réalisateur, ils expliquent que devenir un petit actionnaire est un acte symbolique important ; ils participent de la sorte au mouvement de redressement de leur usine, ils font savoir qu'ils croient au potentiel de leur employeur. Pour certains, l'achat des actions est un moyen de rembourser «la dette» qu'ils estiment avoir contractée vis-vis d'une entreprise qui a assuré leur survie pendant toute leur vie professionnelle.

Le réalisateur revient souvent sur l'inconfort qu'il éprouve face à cette figure, inconfort que nous partageons. Sa première réaction est de se dire que l'achat des actions est motivé par l'appât du gain, par l'espoir de l'élévation d'une condition. Il raconte que cette impression d'un geste cupide vient d'une scène qu'il a tournée, une scène où des retraités jouent au loto dans la salle communale. Les uns à côté des autres, ils placent les jetons rouges sur les cartes. Leurs gestes sont mécaniques, orchestrés par les annonces du maître de cérémonies. Il filme ces visages concentrés sur le jeu et il ne peut pas s'empêcher de faire le parallèle entre la loterie et la bourse. La crise

de l'usine est récente et pourtant, se dit-il, la collectivité refoule ses peines, persiste à tenter sa chance dans le jeu du hasard.

L'idée nous vient de penser son film à partir de cette figure, ceci à la manière d'un dialogue conflictuel avec tout ce qu'elle représente. L'ouvrier-actionnaire est un personnage qui l'intrigue et le désole. A ses yeux il est l'emblème éloquent d'une forme de schizophrénie instiguée dans le monde du travail actuel. L'ouvrier qui achète des actions travaille à sa propre perte, car en tant qu'actionnaire il peut venir à souhaiter les licenciements, les retraites anticipées, les délocalisations.

Le réalisateur se demande: jusqu'où doit-on aller dans les épreuves de loyauté envers une entreprise? Cette «loyauté» demande à être comprise, il faut la rendre intelligible lorsqu'on prend en compte non seulement l'histoire de l'identité industrielle locale, qu'on lui a maintes fois raconté, mais aussi les promesses récentes de redressement de l'usine. L'idée étant de remonter dans le temps pour éclairer autrement le fait que des ouvriers veuillent devenir des actionnaires. Le «croire à» demande à être pensé à l'aune du «faire croire à». Et nous retrouvons alors les autres éléments de son enquête: la modernisation de l'usine et les rapports qui lient les ouvriers à un directeur charismatique.

Ensemble nous nous attardons sur les différents événements qui ont lieu à Tornos entre 1995 et 2002. Cette courte période est celle de l'ascension et de la chute, une période qui se caractérise, selon les personnages, par «la folie des grandeurs». Ce qui frappe dans les témoignages est le climat d'euphorie qui marque cette période récente. Engagés dans un processus de modernisation, les individus concernés expliquent à quel point tout allait vite: les rythmes effrénés de la production, le nombre de machines vendues, la hausse du chiffre d'affaires, les délais de livraison de plus en plus courts, l'embauche de personnel supplémentaire, la nouvelle organisation du travail par l'introduction des îlots, l'arrivée de nouveaux investisseurs, l'entrée en bourse, la chute de la valeur des actions, le ralentissement des commandes, l'endettement aggravé et les vagues de licenciement.

Sur ces images de la frénésie industrielle, insufflée par la logique financière, le réalisateur s'interroge. Dans une région marquée par les séquelles des crises passées l'impact des promesses de sauvetage n'est pas anodin. Les habitants attendent avec espoir ceux qui sont prêts à investir leur argent dans une industrie déclinante, à prendre en main la gestion des affaires, à défendre les machines sur les marchés, à convaincre les banques créancières que l'usine a un potentiel.

Cependant, l'arrivée des «sauveurs» de l'usine s'accompagne de bouleversements sur lesquels le réalisateur souhaite s'attarder. Pendant le tournage, il se rend à l'usine modernisée, celle où les ouvriers ne sont plus

de simples exécutants mais des «opérateurs» à qui la direction dit vouloir reconnaître l'autonomie et la responsabilité. Ce travail de conversion des dispositions n'a pas été aisé. Certains ouvriers résistent dans un premier temps aux réformes en cours et à la culture participative que les managers promeuvent. Cette culture est inédite dans un monde encore imprégné par le paternalisme patronal d'antan. En dépit de ces réticences initiales, les travailleurs finissent par participer au mouvement. Au nom de «la croissance durable» maintes fois promise par la direction, ils s'engagent à tout faire pour relancer l'entreprise sur la bonne voie. Et nombre d'entre eux se reconnaissent dans le nouveau langage de la confiance et dans les dispositifs «démocratiques». Ils travaillent en équipe et peuvent élire leurs chefs.

Lors d'une visite guidée, le réalisateur filme la «nouvelle usine» et sur les îlots nommés «familles» on peut lire les noms des opérateurs. Certains de ces noms sont barrés, ils concernent les opérateurs licenciés. Sur ces images, le réalisateur se montre amer. L'enthousiasme à l'égard des innovations de toutes sortes n'éradique pas la face moins glorieuse de la «flexibilité». Les mots qui gardent pour lui un sens – «famille», «confiance», «autonomie», «responsabilité» – servent d'autres finalités dans les langages du management. Pour lui, comme pour les travailleurs de l'usine, ces mots sont des repères qui de toute évidence n'offrent plus de garanties consistantes de reconnaissance. Ils servent dorénavant à entretenir l'illusion de l'appartenance durable.

Dans ce sens, les malversations ne se limitent pas à des affaires financières. Pour le réalisateur, elles touchent le fondement même de l'identité, à savoir, ce à quoi chacun peut se référer pour défendre une dignité. Nous venons alors à discuter du tragique des histoires malmenées dans le monde de l'industrie. Le tragique ne se limite pas aux licenciements, il concerne ce que le réalisateur qualifie sans hésiter de «manipulations». Le jeu arbitraire des transactions douteuses va au-delà de la bourse pour atteindre les référentiels d'une identité locale. Ainsi, l'adhésion des travailleurs aux réformes en cours – y compris leur souhait de devenir des actionnaires – est le fruit d'une confusion langagière. «Identification», «appartenance», «fierté», «famille»: ces mots sont ceux qui dominent pour justifier l'achat des actions et plus généralement pour souligner l'attachement à Tornos.

Pour le réalisateur il importe alors de montrer dans son film comment ces repères sont habilement mobilisés par ceux qui présentent la participation en capital comme un gage de loyauté. Dans une région industrielle où l'ancrage aux usines est une vieille histoire il n'est guère difficile pour les gestionnaires de passage de faire appel aux sentiments d'identification locaux. Ce fut le cas du directeur visionnaire qui a dirigé l'usine pendant six ans. Face à ce personnage, le réalisateur s'interroge une fois de plus sur le manque de netteté dans la définition des statuts. De même que «l'ouvrier actionnaire» est une

figure qui réunit des propriétés hétérogènes, le directeur tend à se confondre avec l'idée que les travailleurs se font d'un «patron à l'ancienne».

L'entretien réalisé avec l'ancien directeur est le dernier à être mené par le réalisateur. Nous sommes en pleine phase de montage et son témoignage s'avère précieux. Tous les personnages du film parlent de cette figure sous une forme ambiguë. La crainte, l'estime et le mépris s'entremêlent lorsqu'il est question de lui. Ce directeur charismatique a su s'imposer et gagner la confiance des travailleurs par la réussite des innovations apportées. Au moment de la déchéance de l'entreprise il sera «l'ennemi public», au point qu'il ne se rendra pas à une assemblée générale tumultueuse prévenu des dangers qu'il encourt. Connaître sa personnalité devient nécessaire pour comprendre les sentiments de trahison maintes fois énoncés. Il importe moins d'avoir des précisions factuelles que de comprendre quels référentiels animent le directeur.

En l'occurrence, il ressort de son témoignage une adhésion forte à la logique de l'innovation et un goût prononcé pour le *challenge*. Il affiche par ailleurs un dédain mal dissimulé pour ce qu'il considère être une mentalité arriérée propre aux gens de la région. S'il a misé sur la confiance et sur la transparence dans les rapports avec ses collaborateurs, il n'estime pas moins qu'il faut diriger avec une main de fer tant, à ses yeux, les problèmes de discipline et l'inertie existent. Loin d'un esprit localiste, régionaliste voire national il se définit comme un «homme global» adepte de la mobilité et du changement de projets.

Face à ce personnage à l'autoritarisme doux, nous éprouvons dans la salle de montage un sentiment d'inconfort. Nous comprenons bien pourquoi les travailleurs de l'usine ont cru en lui (l'arrivée d'un directeur dynamique, compétent et défenseur de leurs intérêts) et en quoi ils ont eu le sentiment d'avoir été trompés (un directeur qui abandonne le navire au pire moment). Dans son discours et dans sa posture cohabitent deux personnages proches en apparence mais en réalité fort différents: le «top manager mobile» et le «patron à l'ancienne». Le premier travaille pour le compte des principaux actionnaires, parvient à concrétiser la mission qui lui est confiée et est généreusement récompensé pour les services rendus. Le second est le patron qui descend aux ateliers, qui encourage les ouvriers, qui se montre infatigable pour trouver des solutions, qui prête son image pour une campagne publicitaire de l'usine.

Les ouvriers ne méconnaissent pas le réel statut de ce directeur; ils savent qu'il n'est pas le propriétaire et qu'il est de passage. Mais la confiance est grande et ils souhaitent voir en lui la responsabilité sociale et le souci de proximité associés à la figure ancestrale du «patron». Le réalisateur repense à «l'ouvrier-actionnaire». Plus il avance dans sa réflexion, plus cette figure se complexifie.

Les ouvriers qui ont acheté des actions l'ont fait dans un contexte particulier, celui d'attentes fortes d'un renouveau industriel et économique. Ils ont tenté leur chance dans un climat de confiance généré par les discours enthousiastes et par les appels équivoques à la responsabilité de tout un chacun. Ils voulaient croire à la prospérité de leur usine et de nombreux signes alimentaient la croyance. Acheter des actions n'est que la réactualisation d'une vieille histoire de fidélités et de «dettes» envers les employeurs. Mais entre-temps les «employeurs» ont changé et le réalisateur se demande si les travailleurs ont réellement pris la mesure de ces changements.

L'affranchissement de la voix de l'indignation

De ce voyage au cœur de l'usine restructurée, censée susciter l'enthousiasme auprès des travailleurs, le réalisateur revient avec une colère ravivée. A la fin du montage du film, le monteur et moi-même l'encourageons à énoncer sans retenue le constat qu'il tire de cette expérience. Que souhaite-t-il dire sans réserves ni fioritures sur la crise qui a traversé l'usine? En quelques minutes et sur la base de tous les constats partagés au fil des semaines de collaboration il écrit le texte où «son» personnage s'affirme au plus fort. Les images d'un vieux film de propagande patronale l'inspirent à s'écrier sur le contexte actuel. Dans ce film de 1955 – *L'homme et la machine* – il est question de l'idéologie de l'entreprise moderne au moment où la croyance dans les lendemains qui chantent était soutenue par un contexte prospère. L'idéologie patronale poursuit son chemin et continue d'être véhiculée par des films – ces mêmes films qu'on lui demande de faire pour vanter les bienfaits de la nouvelle organisation du travail. Rien d'étonnant alors que ce soit précisément sur les images de la propagande que ses propos virulents soient énoncés. Il déclare alors à quel point on assiste à un impérialisme organisé, orchestré par les princes de la finance et mis en application par les serveurs qu'ils placent à la direction des entreprises. Les business plan s'apparentent à des plans de bataille sans que les dégâts (chômage, exclusion, souffrance et violence) ne soient pris en considération. Il rend compte de la manière dont les investisseurs financiers s'approprient des industries, sans souci du passé et du devenir plus ou moins lointain. Pour eux, l'usine est un objet de transaction, donc un objet désincarné.

L'explicitation du rapport de forces (toujours) inégal qui lie les travailleurs aux actionnaires, ne dissipe pas pour autant son embarras premier. Certes, les débâcles économiques ne sont pas le fruit du hasard et des groupes d'intérêt localisables sortent indemnes de ces vicissitudes. Il n'en demeure pas moins que la figure de l'ouvrier-actionnaire reste pour lui une figure extrêmement embarrassante. Car s'il est possible de la rendre intelligible – comme le montre le film – il est moins aisé de la cautionner. Pour le réalisateur, cette figure ne se circonscrit nullement à une usine. Elle est plus largement le fait de ceux qui capitalisent leurs économies dans un jeu dont ils ignorent les tenants et les aboutissants sans

chercher à en savoir plus. Il évoque les investissements prévus dans les assurances-vie, dans les fonds de placement, dans les caisses de retraite, bref, les sommes d'argent qui sont mises en circulation dans les marchés boursiers. A ses yeux, si le capitalisme financier parvient à s'imposer ce n'est pas sans le soutien d'individus inquiets de leur confort présent et futur.

A la fin de son film le réalisateur annonce la fin de son enquête. Il rentre chez lui laissant derrière une entreprise «stabilisée» et une ville momentanément apaisée. La nouvelle direction annonce le souci de devenir plus performante en matière de flexibilité. L'entreprise affiche une taille «normale» et a ouvert une filiale à Shanghai. Par ces deux informations le film suggère que ni l'usine ni la ville ne sont épargnées du risque de crises futures.

La réception du film par les personnages

En novembre 2004 la première phase du montage arrive à son terme. Prévue depuis des mois, la projection du film a lieu à Moutier dans le cadre du 100^e anniversaire de l'École professionnelle. Il s'agit d'une avant-première exceptionnelle, d'un moment de vérité pour nous autres qui sommes confrontés aux réactions du public concerné.

Nous faisons ensemble le voyage qu'il a fait seul pendant plus de deux ans. Je prends alors connaissance des paysages qui apparaissent au début du film. En arrivant à Moutier la première chose qui s'impose devant nous est l'usine concernée. Et en traversant la ville nous nous rendons compte de la présence d'autres bâtiments industriels, de taille et d'ancienneté différentiels. La petite communauté de 8000 habitants s'est constituée au fil du temps autour de ces usines qui, pour celles qui sont encore en activité, restent les principaux employeurs. L'arrivant réalise aussi du point de vue géographique à quel point la ville constitue une sorte d'enclave. Pour ceux qui y résident nul autre horizon visuel marquant que les montagnes et les usines. C'est dire l'impression d'une «immobilité» dictée d'avance tant par la nature que par l'architecture. Et nous pouvons mieux comprendre pourquoi les sauveurs d'usines sont accueillis avec espoir. Ici on travaille essentiellement dans l'industrie.

Certains enseignants de l'école professionnelle nous reçoivent dans la salle où aura lieu la projection destinée à différents publics : d'abord les classes d'apprentis, ensuite les personnages directement concernés par l'affaire et finalement les habitants de la région. Tant que le film reste un mystère l'inquiétude est dans l'air. Sur place, les personnes ignorent ce que le film montre, certaines craignent les règlements de compte et les accusations montrées à l'écran. «Contrairement à vous, nous on vit ici et on restera ici», nous dit-on. La procédure des licenciements a attisée des conflits au sein de la collectivité; les soupçons sont toujours là pour savoir qui a mis les noms sur les listes des candidats au départ. Mais une fois le

film visionné l'inquiétude est apaisée. Nos interlocuteurs nous font comprendre que le regard des «étrangers» sur leur affaire est non seulement juste mais émouvant.

Tous les jours, pendant une semaine, nous nous rendons à la salle de projections pour montrer le film aux apprentis. Nous savons que parmi eux certains ont des liens avec l'usine. Ils ont fait, ou font actuellement, leurs stages chez Tornos, ils comptent dans leur famille ou leurs connaissances des travailleurs de l'usine et des chômeurs. A la fin de la projection il est difficile de les faire parler, ils ne répondent pas à l'invitation lancée par le réalisateur à réagir. Peu de voix se font entendre. Pour avoir accès à ce qu'ils pensent du film nous nous rendons directement dans une classe de l'école professionnelle. Alors ils parlent. Ils regrettent que dans le documentaire les apprentis n'aient pas de place et ils nous racontent à quel point ils ont subi des pressions à l'époque de la crise. La direction leur a fait comprendre qu'ils «coûtaient trop cher» mais malgré les incitations à partir, la plupart d'entre eux sont restés. Sur le film, ils avouent avoir été troublés par les témoignages, par le manque de considération à l'égard des travailleurs plus âgés qui se sont trouvés au chômage et soulignant l'importance de leur savoir-faire. Pour leur avenir ils ne souhaitent pas être confrontés à des crises semblables; ils s'identifient à la politique de la polyvalence et à veulent faire reconnaître leur autonomie. En revanche, au regard de ce qui est montré dans le film, ils ignorent comment savoir clairement si on peut faire confiance ou non aux directeurs qui présentent tous les signes du patron responsable.

Au cours de cette semaine à Moutier nous sommes invités dans certains foyers et les discussions tournent invariablement autour de l'usine. Nos interlocuteurs nous expliquent en détail comment fonctionne une décolleteuse, nous décrivent l'esprit inventif local et l'amertume d'être victimes de malversations financières.

Le vendredi soir est le jour le plus attendu. Une centaine de personnes se rend ce soir-là pour découvrir le film dont on parle en ville depuis une semaine. Ils prennent place dans la salle : le directeur actuel, des cadres, des ouvriers, des politiciens locaux. Nous reconnaissons les visages qui nous sont familiers tant ils ont été présents au cours du montage. La situation est pour le moins exceptionnelle. Les personnages sont contraints de regarder en même temps le même objet : «leur usine» telle qu'elle a été perçue et interprétée par les outsiders. Ils replongent dans un passé récent où une crise a secoué une fois de plus la petite ville.

Par ceux qui ont déjà visionné le film, ils savent que l'ancien directeur apparaîtra à l'écran, ce personnage envers qui leurs sentiments sont pour le moins complexes. Toute une séquence du film lui est consacrée et ils peuvent ainsi l'entendre parler. Lorsqu'il apparaît la première fois à l'écran le silence est total. Et au fur et à mesure qu'il parle on entend des soupirs indignés, des discussions à

voix basse. Notre intuition au cours du montage se vérifie à ce moment-là : le tragique est moins dans la figure de l'ouvrier-licencié ou dans la figure de l'ouvrier-actionnaire que dans celle d'un « patron » qui a trahi les espoirs et la confiance. Ils se sentent bluffés lorsqu'ils constatent une fois de plus que le directeur était un simple gestionnaire de passage et qu'au fond il n'a pas une haute estime pour ce qu'il considère être une mentalité régionale archaïque et peureuse.

A la fin de la projection un débat a lieu. Certaines langues se délient. Les accusations sont dans l'air et elles concernent pour l'essentiel l'ancien directeur : comment un directeur a pu avoir autant de pouvoir alors que les conseils d'administration sont censés contrôler ses gestes ? Comment peut-il dire que l'usine était dans un état misérable à son arrivée et bafouer ainsi ce qui fait la fierté des gens de la région ? Comment peut-on confier la direction d'usines à des gestionnaires qui méconnaissent la particularité industrielle et commerciale des biens fabriqués ? Comment ont-ils pu se lancer dans une aventure boursière et spéculative alors même que la machine-outil se prête mal à ce genre de jeux ?

Parmi les questions l'une est restée sans commentaires. Les travailleurs ont-ils encore une conscience politique pour oser espérer que de telles déconvenues ne se répètent plus ? C'est ici que le bât blesse. Le film montre des images d'archives où les ouvriers manifestent leur indignation à la suite de l'annonce de licenciements. Ils crient leur révolte et leur lassitude à être victimes des crises cycliques. Ils plantent des croix sur les pelouses de l'usine. Mais ces gestes symboliques ont une portée limitée. Les plans sociaux n'ont pas été signés et le travail reprend.

Le retour

Nous quittons Moutier laissant derrière nous une collectivité où les habitants aiment à répéter que les crises obéissent à des cycles et qu'on finit par s'y habituer. Le fatalisme est de mise lorsqu'il s'agit de parler d'usine et de travail. Les aveux d'impuissance ne sont pas rares dans les témoignages récoltés par le réalisateur. Deux alternatives s'offrent aux habitants de la région : soit le déclin définitif d'industries par manque de liquidités, soit le risque associé à la mainmise financière qui permet pour l'instant de maintenir les usines à l'état de fonctionnement. Dans le premier cas, l'horizon est celui d'une désertification progressive de régions qui n'ont qu'à offrir, pour l'essentiel, des places de travail dans l'industrie. Dans le second cas l'horizon est celui de crises à répétition et de la peur constante (car entretenue) de délocalisations.

Il va sans dire que dans la petite ville le rapport à « l'extérieur » est pour le moins complexe, mêlé d'espoir de soutien et de méfiance. La ville ne peut pas être auto-suffisante, elle dépend de plus en plus des investisseurs

qui viennent d'ailleurs, mais qui ne deviennent pas des habitants. Autrefois les usines étaient des patrimoines familiaux et on restait alors entre soi ; on croisait le patron à l'église et au bistro. Actuellement ces mêmes usines sont la propriété de groupes financiers « invisibles » et peu soucieux de défendre durablement une réputation locale. Cette défense devient alors une urgence identitaire pour ceux qui restent attachés à l'idée de patrimoine. Pendant notre séjour, nos interlocuteurs nous racontent l'histoire des usines et de l'invention des machines, ils nous expliquent en détail le sens de la précision technologique, ils nous disent sans pudeur à quel point ils fabriquent les meilleures machines du monde. Et nous nous interrogeons sur les décalages entre ce travail d'entretien de la mémoire et les menaces qui pèsent sur ces collectivités jugées trop vite « passésistes »³.

A Moutier un film a été proposé et a ravivé les débats. Les discussions dans une salle de montage se sont prolongées avec les principaux concernés. Ils n'étaient plus seulement à l'écran, ils étaient devant nous pour nous raconter une fois de plus leur histoire. A l'écoute et immergés dans leur cadre de vie, nous avons prolongé la conversation. Et nous avons compris avec plus d'acuité le refus des ouvriers licenciés de témoigner à visage découvert devant la caméra du réalisateur : derrière les licenciements il y a toute une histoire de malentendus malheureux entre une région traditionnellement industrielle et un esprit du capitalisme qui ne lui est plus associé depuis longtemps.

Cristina Ferreira
Crferreira@bluwin.ch

3. Le régionalisme est d'autant plus entretenu que les habitants estiment être ignorés par les instances politiques fédérales. Les politiciens locaux interviewés par le réalisateur accusent le Conseil Fédéral d'abandonner les « régions périphériques », de ne pas apporter les soutiens nécessaires au sauvetage d'entreprises qui font vivre la majorité des personnes de ces régions.